

EXPERIÊNCIAS DOCENTES

## **AUMENTAR O SUCESSO ESCOLAR COM ESTRATÉGIAS PEDAGÓGICAS DIVERSIFICADAS – O EXEMPLO DA DISCIPLINA DE GESTÃO INTERNACIONAL**

Pedro Miguel Dominginhos([pdominguinhos@esce.ips.pt](mailto:pdominguinhos@esce.ips.pt))

Escola Superior de Ciências Empresariais

Instituto Politécnico de Setúbal

Campus do IPS, Estefanilha, 2914-503 Setúbal

Tel: +351265 709432

### **Resumo**

Ser docente no ensino superior, actualmente, coloca uma série de desafios. Um centra-se na heterogeneidade dos públicos que o frequentam. Outro, decorre da pressão imposta pelas novas tecnologias. Um terceiro provém da evolução do paradigma do ensino para o paradigma da aprendizagem. Aceitando estes desafios, este trabalho descreve a experiência pedagógica da disciplina de Gestão Internacional para alunos do 4º ano de distintos cursos da Escola Superior de Ciências Empresarias do Instituto Politécnico de Setúbal. As metodologias pedagógicas assentam no ensino presencial e na utilização de uma página da disciplina na Internet. Simultaneamente, e de forma a colocar a tónica da aprendizagem nos estudantes, recorre-se à discussão de casos e à elaboração de um *case study* sobre a uma empresa portuguesa. Os resultados preliminares revelam uma forte adesão dos estudantes, melhores notas, embora se encontrem, também, resistências ao nível do papel dos estudantes no processo de aprendizagem.

Palavras-chave: metodologias, estratégia pedagógica, ensino superior, gestão internacional

### **Abstract**

To be a teacher in Higher Education, today, face several challenges. The first one is related with the increasing heterogeneity of students. The second one comes from the new methods, as e-learning and the application of information technologies to higher education. Finally, we faced a shift from the traditional paradigm of teaching to the new paradigm of learning. This paper describes the pedagogical experience in International Management, a discipline of the last year in five courses at Escola Superior de Ciências Empresarias, from Polytechnic Institute of Setúbal. In this discipline, we use classes and a web page. To shift the centre of learning process from the teacher to the student, we discuss case studies and the student have to right a case based on the real experience of a Portuguese company. First results reveal a strong adherence from the students, better grades, but some resistance appear in the role played by the students in the learning process.

Key words: methodologies, pedagogical strategies, higher education, and international management

### **Introdução**

A vertente pedagógica tem vindo a ganhar peso nas discussões recentes no ensino superior, quer seja ao nível político, nomeadamente na necessidade de se considerar para efeitos de avaliação dos docentes, quer nas exigências feitas por parte dos estudantes. Simultaneamente, vai-se ganhando consciência, ao nível da comunidade académica, que é imprescindível uma correcta e diversificada utilização das várias metodologias pedagógicas, de forma a facilitar a aprendizagem por parte dos estudantes. Esta temática é tão mais importante quando assistimos a alterações profundas no panorama do ensino superior em Portugal. Por um lado, existiu uma maior democratização nos últimos anos, massificando-se o ensino a alunos com novas exigências, com um portfólio de competências diferente do tradicionalmente detido, com variadas expectativas, a exigirem tratamentos diferenciados, por outro lado, assistimos a uma evolução no paradigma existente no ensino superior. De uma época centrada no docente como única, e indiscutível, fonte de conhecimento, assente na transmissão do saber acumulado, verificamos que o paradigma actual coloca o acento tónica na aprendizagem e na sua capacidade de construção por parte do estudante. Naturalmente que

esta alteração coloca novos desafios aos docentes, nomeadamente nas estratégias pedagógicas a utilizar para responder a esta evolução. Não menos importante, as tecnologias de informação têm vindo a colocar novas exigências. Aceitando-se uma utilização cada vez mais intensa da internet por parte dos estudantes, são eles que exigem que também os docentes a utilizem. Por outro lado, o recurso a tais meios, permite alcançar públicos heterogêneos e complementar as metodologias tradicionais, ao mesmo tempo que facilita a comunicação entre docente e estudante.

Se existem áreas científicas onde esta discussão já está mais avançada, ao nível dos cursos de Gestão, em Portugal, ainda se está numa fase embrionária. Genericamente, podemos dizer que se devem desenvolver competências ao nível do saber saber (cognitivas), do saber fazer (instrumentais) e do saber estar (comportamentais). Qualquer uma delas se revela imprescindível para a formação dos licenciados e a questão que se coloca é o de colocar ao serviço destas competências as metodologias pedagógicas que permitam a sua concretização efectiva.

O objectivo deste trabalho é o de relatar a experiência pedagógica levada a cabo na disciplina de Gestão Internacional, leccionada no 4º ano das licenciaturas bi-etápicas nos vários cursos ministrados na Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, apresentando as várias metodologias utilizadas. O trabalho está organizado em cinco secções, excluindo esta introdução. Na primeira, discutiremos o enquadramento do ensino superior e os desafios que se colocam ao nível pedagógico. Continuaremos com a apresentação da disciplina objecto de análise e o seu enquadramento nos cursos onde é leccionada. Na terceira secção apresentaremos as estratégias pedagógicas utilizadas e quais os seus objectivos. Na quarta discutiremos-as, tendo por base as percepções dos estudantes e dos docentes. Finalizaremos com a apresentação das conclusões e das sugestões.

## **1. O Contexto do Ensino Superior**

Actualmente, mais de quatrocentos mil portugueses são estudantes do ensino superior em Portugal, público ou privado, politécnico ou universitário, mais do dobro que há uma década (Simão *et al*, 2002).

Simultaneamente, assistimos a um aumento significativo da oferta formativa, que passaram de cerca de 50000 (25000 mil no ensino público) em 1990, para cerca de 85000 (cerca de 50000 no ensino público) em 2003 o que, aliadas à redução do número de candidatos válidos ao ensino público, fez com que a oferta superasse a procura (Simão *et al*, 2002).

Esta massificação do ensino, tão importante no actual contexto de *deficit* de qualificações formais da população portuguesa, atraiu públicos muito heterogêneos, com diferentes aspirações quer próprias quer das famílias, com competências muito díspares das até então transportadas pelos candidatos tradicionais e, para além disso, portadores de um caldo de cultura diferente, menos elitista, mais interventivo e exigente.

Quer isto dizer que encontramos no ensino superior estudantes com vontade de aprender, que sempre lutaram por um curso superior, que possuem aspirações claras e esclarecidas, mas, concomitantemente, deparamo-nos com um outro grupo proveniente de meios sociais mais desfavorecidos, com menor acesso à cultura, com deficientes hábitos de leitura, mas com competências ao nível tecnológico e com expectativas indefinidas relativamente ao que esperam de um curso superior.

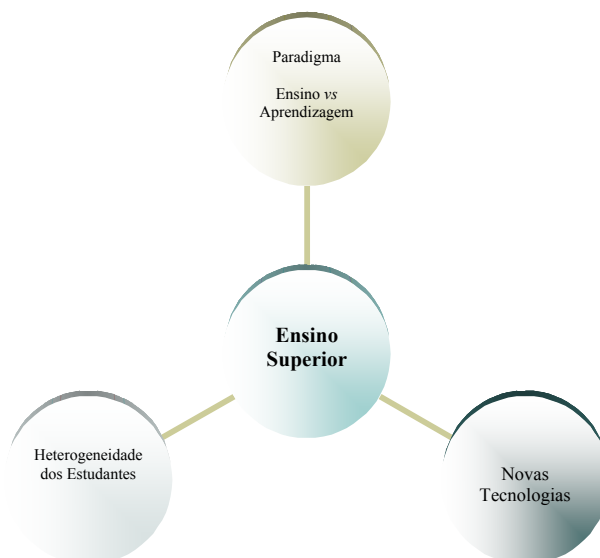
Paralelamente, tem-se assistido a uma evolução do paradigma aceite e vigente. De um paradigma assente na transmissão do saber, centrado na figura do docente como única fonte de conhecimento, que jamais podia ser questionado, alicerçado numa metodologia expositiva, estamos a caminhar para um paradigma que faz da aprendizagem o seu pilar central. A tónica é colocada no estudante e na sua capacidade de aceder, testar, questionar e construir o conhecimento. Ao nível pedagógico valoriza-se mais a autonomia do estudante, promovendo-se o trabalho em tutoria, com compromissos de aprendizagem. Aceita-se que o conhecimento pode provir de variadas fontes e o docente deve passar a desempenhar vários papéis em todo este processo, muito para além da mera transmissão do conhecimento.

Naturalmente que, à medida que este paradigma passar a ser dominante, os docentes são forçados a mudar drasticamente as suas metodologias, devendo ir muito para além daquelas que experienciaram nos tempos em que desempenharam o papel de estudante. Devemos reconhecer, no entanto, que as práticas ainda se encontram fortemente enraizadas no paradigma da transmissão, embora se comecem a sentir pressões fortes de vários lados para uma rápida transformação, nomeadamente associadas a exigências de maior qualidade. Contudo, a massificação ocorrida dificulta uma alteração mais célere, na medida em que práticas pedagógicas centradas na aprendizagem exigem mais recursos, um acompanhamento mais próximo e, sobretudo, uma maior autonomia por parte dos estudantes, condições que ainda não se encontram reunidas, quer por dificuldades financeiras, quer por vontade

expressa dos estudantes, mesmo que inconscientemente, como veremos mais adiante neste trabalho. Esta alteração exige, também, uma mudança significativa ao nível das competências pedagógicas dos docentes.

Uma terceira alteração profunda tem-se verificado ao nível das tecnologias de informação e na sua utilização nas instituições de ensino superior. Actualmente, a internet oferece um potencial elevado no acesso à informação e cria uma ameaça séria para as instituições e disciplinas que apenas se baseiam em aulas presenciais: dadas as características dos novos públicos, rapidamente se podem desmotivar se não se apelar à sua utilização; perdem-se oportunidades, como um contacto mais frequente, célere e diversificado entre docente e estudante, para além de uma participação mais assídua e permanente na construção do conhecimento; por fim, a sua não utilização torna as instituições menos competitivas e mais vulneráveis à competição, quer nacional quer externa, já que se tem assistido ao crescimento de metodologias baseadas no *e-learning*, com possibilidades de se atingirem públicos mais diversificados, como os activos. Podemos sistematizar estes três desafios na figura seguinte:

**Figura 1 – Os desafios do Ensino Superior**



## **2. A Disciplina de Gestão Internacional**

O objecto de estudo deste trabalho centra-se na disciplina de Gestão Internacional, leccionada no 4º ano, o último, das licenciaturas bi-etápicas em Contabilidade e Finanças (70 alunos), Gestão de Recursos Humanos (50 alunos), Marketing (50 alunos), Gestão da Distribuição e da Logística (30 alunos) e Gestão de Sistemas de Informação (20 alunos), cursos ministrados na Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal.

Os conteúdos programáticos são, genericamente semelhantes, embora se procedam a alterações ao nível da especificidades de cada curso, como, por exemplo, a leccionação de um módulo de Gestão Internacional de Recursos Humanos no curso de GRH ou de Marketing Internacional no curso de Marketing, em substituição da Gestão Internacional de Recursos Humanos. A disciplina funciona em quatro turmas diferentes e está dividida em aulas práticas e aulas teóricas. Os objectivos da disciplina são, genericamente:

- i. compreensão das implicações da globalização na estratégia das empresas;
- ii. análise e avaliação das diferentes envolventes que uma empresa enfrenta no seu processo de internacionalização;
- iii. análise do processo de internacionalização das empresas portuguesas;
- iv. conhecimento, análise e avaliação das diferentes formas de operação;
- v. conhecer e saber utilizar as diferentes políticas funcionais em contexto internacional;
- vi. elaboração de um plano de internacionalização

A concretização destes objectivos apelam a um conjunto de metas de aprendizagem, representadas na figura 2 e que podemos sistematizar em:

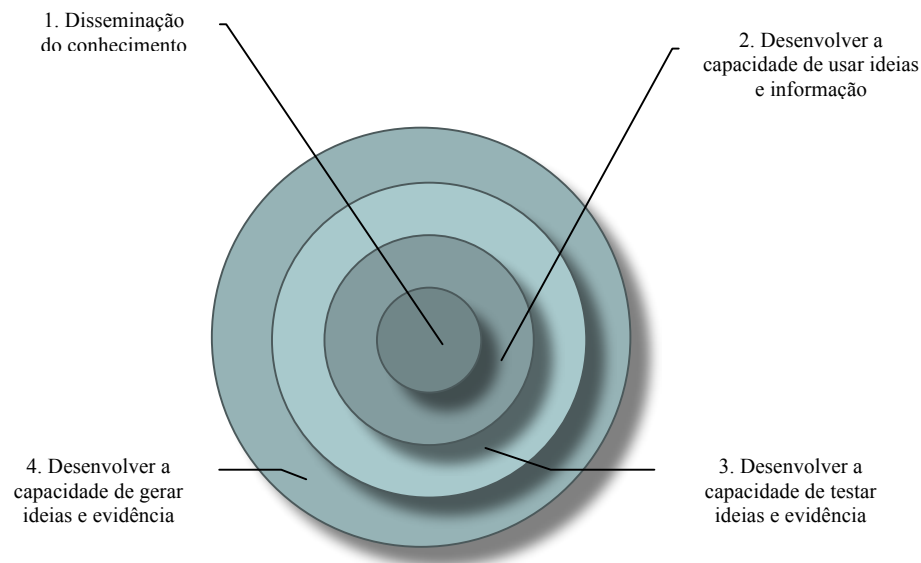
1. Disseminação do Conhecimento – este é o objectivo que se espera que o ensino superior cumpra, em primeiro lugar, que exista um universo de informações e ideias actualizadas e que permitam aos estudantes um incremento o seu stock de conhecimento.

2. Desenvolver a capacidade de usar ideias e informação – o que está em causa é a capacidade de ir para além do conceito abstracto e apreciar o seu potencial de aplicabilidade, ou seja, onde, quando e como é apropriado usá-lo.

3. Desenvolver a capacidade de testar ideias e evidência – este é um objectivo fulcral no ensino superior, desenvolver a capacidade de questionar, de colocar em causa asserções, argumentos não suportados.

4. Desenvolver a capacidade de gerar ideias e evidência – para além da capacidade de questionar e de criticar torna-se fundamental que os estudantes façam as questões certas. Naturalmente, que nos estamos a aproximar da investigação e de campos mais difíceis e exigentes.

**Figura 2 – Metas de Aprendizagem na Disciplina de Gestão Internacional**



Fonte: Construído tendo por base as ideias expressas em Bourner e Flowers (1999)

### **3. Metodologias Pedagógicas**

A concretização destas metas obriga, como parece claro, à utilização de metodologias variadas e de meios pedagógicos diversificados. Desta forma, estruturou-se a disciplina para que os objectivos fossem alcançados e para que os estudantes passassem a desempenhar um papel mais activo e que se transferissem da periferia para o centro do processo de aprendizagem. Descreveremos de seguida os passos tomados e as estratégias utilizadas:

#### **3.1 Adesão dos Estudantes**

Para que esta alteração se possa verificar é imprescindível a adesão por parte dos estudantes, tanto mais que na maioria dos casos o paradigma vigente centra-se na transmissão de conhecimento. Assim, a primeira transformação deveria ser cultural. Na primeira aula, aquando da apresentação da disciplina, foi discutido com os estudantes quais as suas preferências em termos de aprendizagem e quais os métodos com que se sentem mais à vontade e que facilitam o seu crescimento. Ficou claro que a maioria prefere uma participação mais activa e interventora, com um contacto mais directo com a realidade objecto de estudo (no caso vertente a internacionalização das empresas) e uma utilização das tecnologias de informação como complemento às aulas presenciais. Ficou também patente que a

utilização destas metodologias obriga a um trabalho acrescido dos estudantes, a leituras permanentes e a uma postura mais dinâmica.

### **3.2 Aulas Presenciais**

Como se disse anteriormente, a disciplina está estruturada em aulas teóricas e aulas práticas, embora esta distinção nem sempre seja a mais adequada, facto que se ultrapassa com facilidade e com flexibilidade por parte da equipa docente. Desta forma, nas aulas teóricas são apresentados e discutidos os conceitos fundamentais da disciplina, recorrendo a um *mix* que engloba a exposição, a discussão dos conceitos, com perguntas aos estudantes e exemplos concretos e a uma participação mais activa por parte dos estudantes na aplicação das ideias e da informação geradas. Isto é conseguido enviando por email, para todos os estudantes, um pequeno caso, sempre que possível sobre uma empresa portuguesa, que os alunos estudam e que, na aula seguinte, é apresentado e analisado por dois estudantes, escolhidos aleatoriamente, que dinamizam a discussão.

Para além das aulas, são organizadas aulas abertas ou seminários sobre a temática da internacionalização. Nos dois semestres que esta nova estratégia leva de vida, dois académicos e três responsáveis de empresas discutiram com os estudantes as suas experiências e ideias, servindo de confronto com os conceitos apreendidos.

Nas aulas práticas os objectivos fundamentais são a aplicação das ideias e informação gerada e a crítica a essa mesmas evidências. Para se conseguir alcançar estes objectivos são discutidos casos, em grupo, e os estudantes apresentam as suas resoluções perante os colegas. Os casos são disponibilizados no início do semestre, a maioria deles escritos em língua inglesa. Nas primeiras aulas e para familiarizar os estudantes com esta metodologia, o docente apresenta a resolução e os aspectos fulcrais que se devem ter em conta na análise, utilizando dois casos. Para além disso, é dado *feedback* sobre a análise que cada grupo está a fazer, sugerindo caminhos alternativos e propondo perspectivas não consideradas pelos estudantes.

### **3.3 Página na Internet**

Para complementar as aulas presenciais (Chickering, 1996) é disponibiliza-se uma página na Web ([www.esce.ips.pt/pdominguinhos](http://www.esce.ips.pt/pdominguinhos)), reconhecendo-se as vantagens associadas a um ensino híbrido (Dominguinhos *et al*, 2003; Giles, 2002) onde são colocados os acetatos objecto de análise nas aulas, apresentados os objectivos específicos das aulas e se faz uma síntese dos principais conteúdos programáticos. Para além disso, são também oferecidos pequenos casos cujo objectivo é a aplicação dos conceitos, documentos que complementam as ideias discutidas e ligações para outros sítios na net. A estes elementos, acrescem informações sobre o programa, a bibliografia, o horário de atendimento, o sistema de avaliação, as datas dos testes e exames e são apresentados testes e exames de anos anteriores. Para além da página, que é actualizada regularmente, faz-se ainda uso frequente do email: enviando notícias sobre os assuntos tratados nas aulas; documentos ou artigos científicos que aprofundam as temáticas das aulas; esclarecendo dúvidas aos estudantes; avisando os estudantes sobre conferências, alterações de aulas ou outros assuntos administrativos.

A página na net disponibiliza ainda um fórum de discussão, onde o docente propõe um tema, que é actualizado quinzenalmente, e os estudantes colocam as suas opiniões. Com este fórum de discussão pretende-se desenvolver a capacidade crítica dos estudantes, apelando a uma argumentação fundamentada e recorrendo a conceitos evidenciados nas aulas e na bibliografia recomendada.

### **3.4 Redacção de um caso de internacionalização**

Para complementar as metodologias anteriores, os estudantes são também chamados a escrever um caso de internacionalização, assente na experiência de internacionalização de uma empresa portuguesa. No início do ano é apresentado um guião, de forma a sistematizar a informação que os estudantes devem pesquisar e são referidos alguns sectores de actividade sobre os quais devem incidir os trabalhos. Sugere-se a consulta de vários *sites* que disponibilizam informação abundante sobre esta temática, para além do da empresa seleccionada. Após a recolha de informação preliminar, cada grupo de trabalho produz um relatório que é discutido com o docente e que serve de base para uma conversa com os interlocutores na empresa. Neste processo são identificados os eventos fundamentais e discutem-se as questões a colocar na entrevista. Ainda antes da entrega final do caso, o docente

disponibiliza-se para uma leitura do trabalho onde são sugeridas alterações, clarificações ou incursões em domínios não explorados. Em todos os casos, para além da incursão no percurso de internacionalização, é também pedida uma reflexão teórica sobre este processo. De forma a existir uma partilha de experiências, já que os casos abarcam uma diversidade significativa em termos de sector de actividade, dimensão das empresas analisadas, formas de operação utilizadas e mercados de actuação, em cada turma realiza-se uma sessão onde cada grupo apresenta as principais conclusões da sua pesquisa.

Para além do contacto entre os estudantes e a realidade contada na primeira pessoa, estes casos servem ainda um outro objectivo. Existe um “contrato” entre o docente e os estudantes para utilização dos melhores trabalhos nas aulas práticas dos anos seguintes. É uma forma de reconhecimento dos trabalhos dos estudantes, mas também de desenvolvimento de competências dos estudantes ao nível da sua capacidade de gerar evidência e ideias.

### 3.5 Auscultação dos estudantes

O “contrato” com os estudantes, estabelecido no início do ano lectivo, nomeadamente ao nível dos objectivos, metodologias e instrumentos, prevê também mecanismos de acompanhamento e de monitorização do processo. Para além das habituais questões que se colocam nas aulas acerca da forma como estão a decorrer, institucionalizaram-se dois mecanismos. O primeiro passa pela aplicação de um inquérito, no final do ano lectivo, onde os estudantes dão a sua opinião sobre uma série de assuntos da disciplina, quer quantitativa quer qualitativa. O segundo, como se pretende obter informação em tempo real, para se procederem a inversões de trajectórias ou melhorias nos processos utilizados, passa pela realização de uma reunião entre os docentes e o representante de cada turma, que previamente ausculta os seus colegas. Na reunião são apresentadas as percepções dos estudantes sobre o decorrer da disciplina, sugestões de melhoria e, por parte dos docentes, é transmitida a sua opinião acerca dos assuntos abordados. Na aula seguinte, é lida a acta da reunião e votada por todos os estudantes presentes.

### 3.6 Das metodologias aos objectivos

As metodologias pedagógicas descritas anteriormente estão ao serviço do cumprimento dos objectivos da disciplina. Na tabela seguinte apresentam-se os diferentes objectivos e as metodologias utilizadas para os alcançar.

**Tabela 1 – Metas de Aprendizagem e Metodologias Pedagógicas na Disciplina de Gestão Internacional**

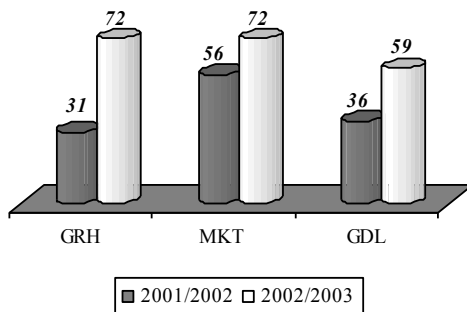
<b>Meta Pedagógica</b>	<b>Metodologias Utilizadas</b>
<i>Disseminação do conhecimento</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aulas presenciais</li> <li>✓ Página na Net</li> <li>✓ Bibliografia recomendada</li> <li>✓ Acetatos</li> <li>✓ Aulas abertas</li> <li>✓ Esclarecimento de dúvidas via email</li> <li>✓ Atendimento aos estudantes</li> </ul>
<i>Desenvolvimento da capacidade de usar ideias e informação</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Discussão de casos</li> <li>✓ Resolução de casos</li> <li>✓ Trabalho de grupo</li> <li>✓ Fórum de discussão na página da disciplina</li> </ul>
<i>Desenvolvimento da capacidade de testar ideias e evidência</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Apresentações do estudo de caso e do caso de internacionalização</li> <li>✓ Feedback sobre a resolução de casos</li> <li>✓ Seminários</li> <li>✓ Supervisão do caso de internacionalização</li> </ul>
<i>Desenvolvimento da capacidade de gerar ideias e evidência</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Redacção do caso de internacionalização</li> </ul>

## 4. Resultados

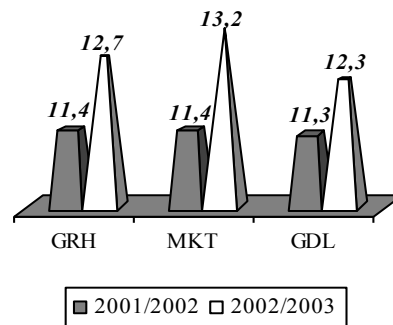
Passados dois semestres da utilização desta estratégia pedagógica é possível fazer um balanço, ainda que provisório. Ao nível quantitativo, podemos verificar que existiu um crescimento significativo da percentagem de aprovações,

comparando o último semestre, para cada curso, em que foi utilizada uma metodologia mais tradicional, com o primeiro semestre em que foi utilizada esta nova metodologia. Apresentam-se resultados para três dos 5 cursos. Em Contabilidade e Finanças apenas neste semestre lectivo a nova metodologia está a ser implementada, pelo que ainda não existem resultados. No curso de Gestão de Sistemas de Informação, o semestre passado foi o primeiro em que a disciplina funcionou. No entanto, os dados são semelhantes aos obtidos nos outros cursos. Em termos quantitativos nota-se uma evolução bastante significativa quer na percentagem de estudantes que concluiu a disciplina com êxito, quer na médias das notas positivas, como se pode visualizar nas figuras 3 e 4. Claro que não controlámos os resultados pelo perfil e motivação dos alunos, nem pelo avaliador (o mesmo que implementou a estratégia) mas uma evolução tão positiva faz-nos crer que uma parte significativa dos resultados se encontra associada a esta nova metodologia e, sobretudo, na centragem do processo de aprendizagem no estudante.

**Figura 3 - Percentagem de Aprovações**



**Figura 4 - Média das Notas Positivas**



Fonte: Ficha pedagógica da disciplina de Gestão Internacional

A um nível mais qualitativo podemos apontar os aspectos mais positivos e as dificuldades sentidas. Esta análise baseia-se nas reflexões dos docentes e na auscultação dos estudantes, realizada através de inquérito e de uma sessão de *brainstorming*. Do ponto de vista das vantagens podemos apontar as seguintes:

- A conjugação do ensino presencial com a página na net, ensino híbrido, facilita o acesso mais rápido à informação, ao mesmo tempo que atinge os trabalhadores estudantes que têm dificuldade em se deslocar frequentemente à escola;
- A página na net é mais que um depósito de informação, assumindo um modelo construtivista, possibilitando a discussão, através do fórum, oferecendo casos para resolução e disponibilizando as notas dos testes e dos trabalhos;
- Os estudantes percebem uma maior preocupação dos docentes relativamente ao seu processo de aprendizagem, constituindo-se como um forte reforço positivo;
- A comunicação por email facilita o fluir da informação, além de possibilitar o esclarecimento de dúvidas em horas fora do horário de atendimento, em horário nocturno e a estudantes que têm mais dificuldade no contacto verbal cara a cara;
- A discussão de casos em grupo permite um contacto mais directo com a realidade empresarial, já que apenas são utilizados casos verídicos e que relatam situações vivenciadas pelas empresas. Desta forma, os estudantes são transportados para dentro dos problemas onde são chamados a solucioná-los;
- O recurso a aulas abertas e a seminários expõe os estudantes a realidades diversificadas, com soluções diferentes, obrigando os alunos a questionar, a criticar e a reflectir;
- O *feedback* recebido pelos alunos proporciona-lhes segurança e auto-estima, na medida em que reforços positivos são equivalentes ao reconhecimento do seu trabalho. Por outro lado, este acompanhamento, quer presencial quer através de email, reduz-lhes a incerteza no caminho a seguir;
- A redacção do caso de internacionalização permite o contacto real com uma empresa, na maioria dos casos através de entrevistas com responsáveis, mas também com visitas às instalações, onde observam o seu modo de funcionamento, facilitando-lhes a compreensão do fenómeno.

Mas se existem vantagens claras, também se sentem dificuldades, das quais podemos destacar:

- a) Resistência por parte dos alunos em assumirem um papel central no processo de aprendizagem. A realidade que experienciam mais vezes destina-lhe uma posição passiva. Esta mudança exige tempo e demora a ser consolidada, pois obriga a uma maior exposição e também a trabalho adicional e contínuo;
- b) Heterogeneidade na adesão dos estudantes. Existe um grupo que se empenha, mas simultaneamente encontram-se resistências sobretudo a nível do trabalho diário (duas vezes por semana) que se lhes pede;
- c) Carências patenteadas ao nível da língua inglesa, o que dificulta a compreensão dos casos e a leitura de bibliografia em língua inglesa, uma percentagem considerável da bibliografia fundamental;
- d) Dificuldades técnicas ao nível informático, que por vezes inibe a utilização da página na net ou do fórum de discussão;
- e) Resistência por parte das empresas em responderem aos estudantes ou em fornecerem informação o que os desmotiva, criando ansiedade;
- f) Fraca utilização do fórum de discussão pelos estudantes, embora um núcleo fiel responda sistematicamente aos desafios. Na sessão de *brainstorming*, vários estudantes revelaram que se sentem pouco à vontade em exporem, perante o mundo, as suas opiniões, sem terem a certeza que estão correctas.

## 5. Conclusões e sugestões

O ensino superior depara-se com desafios que exigem respostas diferenciadas e diversificadas, para que se possam alcançar públicos heterogéneos nas suas aspirações, no seu *background* social, económico e cultural e nas competências adquiridas ao longo do seu percurso escolar. Para além disso, o novo paradigma, ao centrar-se na aprendizagem, coloca a tónica no estudante, na sua autonomia e na sua responsabilização. Simultaneamente, a vertente pedagógica tem vindo a ganhar importância quer na vontade expressa de a considerar na avaliação dos docentes, quer nas pressões para a implementação de políticas de qualidade nas instituições de ensino superior. Se esta pressão se tem vindo a sentir, com muito maior intensidade se tem revelado a exercida pelas tecnologias de informação, embora ainda se encontrem fortes resistências na utilização na internet como complemento ao ensino presencial, mas principalmente na implementação de plataformas de *e-learning* que permitam alcançar novos públicos e mais diversificados.

Aceitando estes desafios, a disciplina de Gestão Internacional foi estruturada com o objectivo de os vencer. Partindo dos objectivos, utilizam-se metodologias diversificadas, assentes no ensino presencial e na internet, desafiando os estudantes a desempenhar um papel mais activo e interventivo na construção do saber, levando-os a alcançar as metas pedagógicas da disseminação do conhecimento, da capacidade de usar ideias e informação e da capacidade de testar e desenvolver ideias e evidência. Embora não fosse uma meta assumida conscientemente, o desenrolar do processo revelou-nos que o desenvolvimento pessoal dos estudantes foi facilitado e alcançado. Eles desenvolvem auto-confiança, têm que lidar com a pressão do tempo, devem planear o seu trabalho, têm de encontrar soluções para os problemas, são reconhecidos, lidam com o insucesso quando não conseguem aceder a uma empresa ou quando o resultado não é o que mais desejavam.

Os resultados de dois semestres de implementação mostram, até agora, uma melhoria significativa nos resultados obtidos pelos estudantes, quer na percentagem de aprovações quer na média das notas positivas. Esta evolução é tanto mais notória quando o volume de trabalho exigido não é menor. Aquilo que nos parece é que, desde o início, existe uma identificação com os objectivos e com as dificuldades. Por outro lado, este é um processo mais acompanhado por parte dos docentes o que diminui as incertezas acerca do rumo certo.

Se existem vantagens claras nesta estratégia pedagógica diversificada, temo-nos deparado com uma dificuldade que podemos classificar de cultural. O percurso da maioria dos estudantes tem sido marcado por um paradigma assente na transmissão de conhecimentos e na sua aferição. Em poucas situações eles são chamados a desempenhar papéis mais activos. Assim, é compreensível que quando são desafiados com novas metodologias, com novos papéis para desempenhar, se sintam desconfortáveis, apesar de reconhecerem que os preferem e que aprendem melhor, como ficou demonstrado nas primeiras aulas. Isto pode ser ultrapassado se encontrarem em várias disciplinas estas metodologias. Para que isto aconteça, é fundamental uma cooperação interdisciplinar mais elevada, em que semestre a semestre se proceda a uma definição clara dos objectivos que se quer que cada disciplina alcance e se discutam as metodologias mais adequadas para o fazer.



Uma dificuldade adicional prende-se com as competências ao nível do domínio da língua inglesa que numa percentagem razoável de estudantes são fracas. Embora reconhecendo que esta é uma competência nuclear para estudantes de ensino superior e que uma parte significativa da bibliografia relevante se encontra escrita nesta língua, nos próximos anos será possível atenuar estas dificuldades, utilizando vários casos de internacionalização, produzidos pelos estudantes nas discussões que se processam nas aulas práticas.

Desta experiência ressaltam também diversos desafios que se colocam aos docentes. O primeiro, e mais óbvio, prende-se com as metodologias pedagógicas a utilizar. Os tempos em que se limitavam a replicar o que tinham experienciado enquanto estudantes estão ultrapassados. Exige-se uma profunda actualização a este nível, de forma a se ter conhecimento e experiência num portfólio alargado de outras metodologias. Para além disso, esta actualização deve também ocorrer a nível tecnológico, no domínio da construção de páginas web, de forma a se evitem dependências dos serviços informáticos das instituições, adquirindo-se com isto mais autonomia e flexibilidade. Se podemos classificar os dois desafios anteriores no campo da formação contínua exigida a qualquer profissional, existe uma implicação bem mais exigente e que se relaciona com a disponibilidade. A complementaridade entre ensino presencial e com recurso à net, em que as actualizações devem ser frequentes, o esclarecimento de dúvidas por email ou o *feedback* sobre os trabalhos elaborados pelos estudantes, exigem mais tempo a ser dispendido pelos docentes nas actividades lectivas, sobretudo quando temos um ensino massificado. Esta exigência pode causar prejuízo nas actividades de investigação, embora isso possa ser ultrapassado com imaginação, como por exemplo, integrando os trabalhos dos estudantes em projectos de investigação. Outra alternativa, ainda pouco explorada em Portugal ao nível da licenciatura, é a utilização da tutoria, em que cada docente tem um grupo de estudantes com o qual é estabelecido um contrato de aprendizagem, como objectivos, prazos e resultados esperados. Neste caso, o docente funciona como tutor, motivador e orientador. Esta metodologia encontra dificuldade de aplicação, pelo menos, nos cursos de gestão, onde o número de estudantes é bastante elevado. No entanto, são experiências que, entendemos, devem ser feitas em condições experimentais ou em disciplinas que, pela sua especificidade, o permitam. Para além do desafio ao nível das metodologias e de novas competências a desenvolver, os docentes devem ser capazes de analisar com os estudantes as metodologias utilizadas, explicar-lhes os seus objectivos e, mais do que isso, estarem preparados para discutirem o seu desempenho ao nível pedagógico, proporcionando momentos de reflexão com os estudantes. Parece-nos que trazer o estudante para o centro do processo de aprendizagem, exigindo-lhes autonomia, trabalho e responsabilidade, obriga a que também sejam auscultados sobre o desempenho dos docentes.

Este trabalho demonstrou que a utilização de estratégias pedagógicas diversificadas, com recurso a meios distintos, permite cumprir metas pedagógicas a diferentes níveis, muito para além da disseminação do conhecimento, e que podem ir até à capacidade de gerar ideias e evidência. Mas, o mais notório, ressalta da possibilidade do desenvolvimento dos estudantes a nível pessoal, ou seja, estamos, não apenas a trabalhar com o estudante mas também com a pessoa. A utilização destas metodologias permite desenvolver competências ao nível da autonomia, da disciplina, do cumprimento de prazos, da criatividade, do trabalho em equipa, da gestão do *stress*, entre outros, mesmo que não seja um objectivo explícito, à partida. Simultaneamente, o reconhecimento dos trabalhos dos estudantes, através da utilização dos casos elaborados em anos seguintes para discussão pelos colegas ou pela publicação de uma colectânea de casos pedagógicos, cria uma motivação adicional.

## Referências Bibliográficas

- Bourner, Tom e Flowers, Steve (1997), "Reflections on Higher Education", *Journal of Higher Education Foundation*, 9, 77:102  
Chickering A. W., Ehrmann S. C. (1996) "Implementing the seven principles: Technology as lever", *AAHE Bulletin*, October, 3:6  
Dominginhos, Pedro, Sardinha, Boguslawski; Carvalho, Luísa; (2003) "A Educação na Web: Análise de um Modelo de Multimédia Educacional para o Ensino de Economia" II Encontro sobre o Ensino de Economia, *Poster*, Universidade de Évora  
Giles, J. E. (2002) "Good in different ways" Iona College NY –2002 TOHE Online Conference – "Expanding Frontiers" Indiana University, Purdue University, Fort Wayne  
Simão, Veiga, Santos Sérgio Machado e Costa, António Almeida (2002), "Ensino Superior: Uma Visão para a Próxima Década, Gradiva, Lisboa